

ภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงาน (LEADERSHIP AND TEAM BUILDING)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์*

การแบ่งผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership behavior)

ผู้นำนอกจากแบ่งตามวิธีการที่ได้มาเช่น โดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแล้วยังแบ่งเป็นประเภทได้ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออกเช่น เราคงเคยเห็นผู้นำแบบ "อัสวินขี้ม้าขาว" ในภาพยนตร์ที่แสดงถึงความห้าวหาญในการปกป้องคนของตนด้วยการขี่ม้าขาวนำหน้าเข้ารบคดียักษ์ก็จนแตกพ่ายไปหรือผู้นำแบบโค้ชฟุตบอลที่คอยตะโกนสอนและให้กำลังใจนักฟุตบอลที่กำลังแข่งขันอยู่ในสนาม หรือผู้นำแบบนักปลุกเร้าใจที่สามารถพูดโน้มน้าวให้ฝูงชนเกิดแรงคล้อยตาม วิสัยทัศน์ของตนเป็นต้น อย่างไรก็ตามท่านผู้รู้ในเรื่องนี้บอกกว่ายากที่จะตัดสินได้ว่าผู้นำแบบไหนดีและมีประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีประสิทธิผลได้นั้น จะต้องรู้จักการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณีได้ดี ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ในปัจจุบัน พฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยว

ข้องกับ 3 เรื่องสำคัญ (1) มุ่งงาน (2) มุ่งคน และ (3) เข้าใจ สถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสม

ต่อไปนี้จะเลือกกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำบางประเภทโดยสังเขป เพียงเพื่อให้เห็นว่าผู้นำแบบใดที่มีพฤติกรรมเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำทีมงาน (Team leadership) ได้แก่ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก / สตรีเหล็ก (Strongman) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) และผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader)

1. ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก / สตรีเหล็ก (Strongman)

เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งหรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากสมัยก่อนผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้ชายจึงนิยมเรียกผู้นำว่าผู้นำแบบบุรุษเหล็ก ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งของตน ด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม (coercion) เป็นคำสั่งที่ลงไปข้างล่างให้ลูกน้อง

หรือคนอื่นจำเป็นต้องยินยอมปฏิบัติตามอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ ได้แก่การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติกำหนดยุทธศาสตร์ การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ ก็คือผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว

2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor)

เป็นผู้นำที่ใช้รางวัล (rewards) เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตามรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยนจึงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนาเพราะผู้ตามรู้ว่าผู้ควบคุมและมีอำนาจจัดสรรรางวัลหรือทรัพยากรในหน่วยงานก็คือผู้นำ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าตนมีโอกาสได้รับรางวัลดังกล่าวก็ต้องเอาใจหรือปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการ พฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำแบบนี้ก็คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงิน รางวัลพิเศษต่างๆ เมื่อพบว่าลูกน้องขยัน ทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้เป็นต้น

3. ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์

(Visionary hero)

เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ (charisma) ของตนเป็นเครื่องมือเกิดอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดแรงคล้อยใจให้แก่ผู้ตามให้อยากทำตามอย่างที่เขาทำ ทั้งนี้เพราะเกิด

ความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางคนก็เรียกว่าผู้นำโดยธรรมชาติเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจนและเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน ถ้าร่วมมือกันทำอย่างที่เขาต้องการ เนื่องจากผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ เราจึงเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (visionary hero) ผู้นำแบบนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงกล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้สังคมส่วนรวมดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับคุณธรรมของลูกน้องให้สูงขึ้นจากการทำงานเพื่อได้ประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียวแต่มุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญอีกด้วยผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ตินลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำมิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคม เป็นต้น แต่ก็มีข้อระวัง ถ้าผู้นำแบบนี้ไร้จริยธรรม ก็จะใช้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของ อะดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น จึงเป็นผู้นำวิสัยทัศน์แบบจอมปลอม

4. ผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader)

เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติมีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า "ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ" (empowering

leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า "ชั้นยอด" ก็เพราะเป็นผู้ที่ชักเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง (lead others to lead themselves) รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาสและรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจจะหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ชักผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับชักที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอดก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน/หน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยา ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) เกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเองตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเองหรือการเป็น "นายตัวเอง" ได้ในที่สุด

ภาวะผู้นำมีผลต่อทีมงานอย่างไร

จากผู้นำทั้งสี่แบบที่กล่าวมาแล้ว ช่วยให้เราได้พอที่จะมองเห็นถึงอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อทีมงานได้ไม่มากนักน้อย ต่อไปนี้จะขอหลอมรวมแนวคิดของทฤษฎีต่างๆ ด้านภาวะผู้นำ แล้วจัดออกเป็น 2 มิติ มิติแรกมองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ (power orientation) เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็กเป็นเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอมให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง (เช่น ผู้นำแบบชั้นยอด) มิติที่สอง มองจากระดับของการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้นำ (leader involvement) ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรมประจำวันต่าง ๆ ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า "เกี่ยวข้องเชิงรุก" (active involvement) ลดลงถึงระดับที่ผู้นำยอมปล่อยมืออนุญาตให้ผู้ตามได้ทำงานกันเองอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า "เกี่ยวข้องเชิงรับ" (passive involvement) นำทั้งสองมิติดังกล่าวมาผสมผสานกันดังภาพจะเกิดแบบของผู้นำซึ่งมีผลต่อทีมงานมากน้อยต่างกันขึ้น 4 แบบ ดังนี้

ภาพแสดงแบบของผู้นำที่มีผลต่อทีมงาน

แบบเชิงรุก (Active) ระดับการ เกี่ยวข้อง ของผู้นำ แบบเชิงรับ (Passive)	ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering leadership)	ผู้นำแบบสร้างอำนาจ (Power building leadership)
	พฤติกรรมผู้นำ: - บังคับข่มขู่, กดดัน, ลงโทษ, ตัดสินใจแบบเผด็จการ, ยึดกฎข้อบังคับเคร่งครัด ปฏิกริยาของทีมงาน: - ขอบตาม, ทำเลียนแบบ, หวาดกลัวและระแวงสงสัย ผลที่เกิดขึ้น: - ทีมงานแบบเก็บกด, และต้องการผู้นำควบคุมตลอดไป	พฤติกรรมผู้นำ: - แนะนำแนวทาง, ให้กำลังใจ, กระจายอำนาจ, ช่วยเสริมแรง, สร้างวัฒนธรรม ปฏิกริยาของทีมงาน: - เรียนรู้ พัฒนาทักษะ ผลที่เกิดขึ้น: - ทีมงานแบบบริหารจัดการตนเอง, โดยทีมงานสามารถควบคุมตนเองในเรื่องวิธีการและเป้าหมายการทำงาน
	ผู้นำแบบไร้อำนาจ (Powerless leadership) พฤติกรรมผู้นำ: - พฤติกรรมที่อ่อนแออ่อนแอไม่ได้ใช้วิธีการลงโทษ, มีความรู้สึกห่างไกลกับลูกน้อง ปฏิกริยาของทีมงาน: - ไร้ทิศทาง, แ่่งแย้งชิงดีชิงเด่น ผลที่เกิดขึ้น: - ทีมงานที่ห่างเหิน โดยทั้งผู้นำและทีมงานต่างยึดแย้งการควบคุม	ผู้นำแบบมอบอำนาจบึกเสร็จ (Empowered leadership) พฤติกรรมผู้นำ: - ทำตัวเป็นคณแบบ, ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์, ปล่อยให้ความช่วยเหลือ ปฏิกริยาของทีมงาน: - สามารถนำตนเอง, มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลที่เกิดขึ้น: - ทีมงานแบบนำตนเอง (self-leading teams) ทีมงานสามารถกำหนดงานและวิธีการทำงานของตนเองได้
	← การใช้อำนาจของผู้นำ → ← แบบเผด็จการ → ← → แบบประชาธิปไตย	

ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering leadership)

เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับทีมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตนต้องการ ปกติผู้นำแบบบุรุษเหล็ก (strongman) จะใช้อำนาจเหลือล้นที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรกแซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยคิดว่าวิธีการของคนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับกดดันให้ทีมงานต้องทำตามใจตน พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาดมักได้ผลดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่ง

ทำงานให้เสร็จโดยเร็วตามที่ผู้นำต้องการ หรือภารกิจของทหารขณะอยู่ในสมรภูมิ

ข้อเสียร้ายแรงของการเป็นผู้นำเผด็จการที่ขยันก็คืออำนาจเด็ดขาดที่ใช้จะไปทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นของทีมงานลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะสมาชิกของทีมงานมีโอกาสเพียงน้อยนิดที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าทราบใดที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ปัญหาเช่นนี้

มักพบเห็นอยู่บ่อย ๆ ในบริษัทธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่อทีมงานต้องการทำงานภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ส่งผลให้แทนที่จะได้งานสร้างสรรค์จากพนักงานกลับกลายเป็นสมาชิกทีมงานรู้สึกเก็บกด อึดอัดที่ต้องอยู่ภายใต้อำนาจของผู้นำตลอดเวลาคนเหล่านี้จึงไม่อาจใช้พลังสมองของตนไปเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ดังนั้นการมีผู้นำที่มีพฤติกรรมเผด็จการและข่มขู่ทำทุกเรื่องจึงอันตรายมากกับหน่วยงาน

ผู้นำแบบไร้อำนาจ (Powerless leadership)

เป็นผู้นำที่เผด็จการแต่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับงานของทีมงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ยังคงแสดงอำนาจในการควบคุมทีมงานอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าทีมงานจะต้องทำงานอย่างไร มีผู้นำแบบนี้ไม่น้อยที่เป็นแบบคล้ายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) ดังกล่าวมาแล้ว โดยยอมให้ทีมงานเสนอความเห็นในการตัดสินใจได้มากพอควร แต่ความอิสระและเสรีภาพที่ทีมงานได้รับดังกล่าวจะถูกผู้นำยกเลิกทันทีที่ความเห็นนั้นไม่เป็นที่พอใจหรือตรงกับที่ ผู้นำคิด ผู้นำก็จะเปลี่ยนเข้ามาควบคุมการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก แต่ทำได้ชั่วระยะเวลาสั้น ๆ ก็เปลี่ยนแปลงใหม่ ผู้นำแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้นเชิงในการกดดันและมีอิทธิพลเหนือ ทีมงานอยู่เฉยๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อให้คนทำงานได้ตรงกับความปรารถนาของตน

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้ คือ เมื่อผู้นำไม่ใส่ใจต่อการทำงานของทีมงานทำให้ทีมงานขาดโอกาสได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทีมงานยังขาดความมั่นใจว่าสิ่งที่ทำนั้น

ถูกต้องและถูกใจผู้นำหรือไม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและพลังงานค่อนข้างมากไปกับการหาว่าแท้จริงแล้วผู้นำต้องการอะไรกันแน่ ผู้นำแบบนี้มักก่อให้เกิดปัญหาเชิงการเมืองขึ้นภายในทีมงาน กล่าวคือ อาจมีสมาชิกคนหนึ่งแอบคิดต่อเพื่อเอาใจผู้นำเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ตนได้เป็นคนวงในที่ผู้นำไว้วางใจ จึงได้อำนาจมากกว่าคนอื่น ๆ เหตุการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี การไม่ไว้วางใจกันในทีมงาน เกิดการหวาดระแวงแก่งแย่งอำนาจกันขึ้น ทำให้ทีมงานอ่อนแอลงไม่อาจสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อีกต่อไปและอาจล่มสลายในที่สุด

ผู้นำแบบสร้างอำนาจ

(Power-building leadership)

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยและมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีม จึงเป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำ แบบนักวิสัยทัศน์ (visionary hero) และผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) ไปด้วยกัน แต่มีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) อยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำและสอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วค่อยปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจคอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่าง ๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีมที่ประสบความสำเร็จจากการนำตนเอง ผู้นำให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเองด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำ

แบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่าเป็นครูที่ยิ่งใหญ่เพราะเป็นผู้ที่ช่วยคนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเองเป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้เพราะเชื่อว่าสมาชิกทีมงานจะเกิดการเรียนรู้จากความคิดพลานั้น ทำนอง "คิดเป็นครู" การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน จนมั่นใจที่จะนำตนเองได้ในที่สุด

อย่างไรก็ดี การที่ผู้นำแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับทีมงาน ย่อมส่งอิทธิพลเหนือทีมงานบ้างไม่มากก็น้อยแม้ว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักถูกกำหนดโดยผู้นำ แต่ก็ถือเป็นข้อดีในกรณีที่ทีมงานยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะนำตนเอง

ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowered leadership)

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของทีมงานหรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ (passive) โดยผู้นำปล่อยให้ทีมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดกระบวนการ

การทำงานและกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยทีมงานเอง ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จจึงตรงกับผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำจะมอบหมายบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้นำตามแนวคิดทางบริหารให้แก่ทีมงานทั้งหมด อย่างไรก็ตามการทำเช่นนี้มิได้หมายความว่า ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำแต่ผู้นำจะเปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช (coach) แทน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญกว่าบทบาทเดิม โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ตามด้วยความเชื่อว่าการทำตนเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก่าย กดดันผู้ตามน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่นของผู้นำ ผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งของภูมิปัญญาของทีมที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อทีมต้องการ ผู้นำคอยช่วยเหลือในการประสานงานภายในทีมระหว่างทีมและกับบุคคลทั่วไปเพื่อให้การทำงานของทีมดีขึ้น

อย่างไรก็ตามนักวิชาการเชื่อว่าผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นได้ยากมาก และควรผ่านขั้นตอนของการเป็นผู้นำแบบสร้างอำนาจ (powering-building leadership) มาก่อน

บรรณานุกรม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คลิงก์

Stewart, G.L., Mary, C.C. and Sims, H.P. (1999). Team work and group dynamics. New York: John Wiley & Sons, Inc.